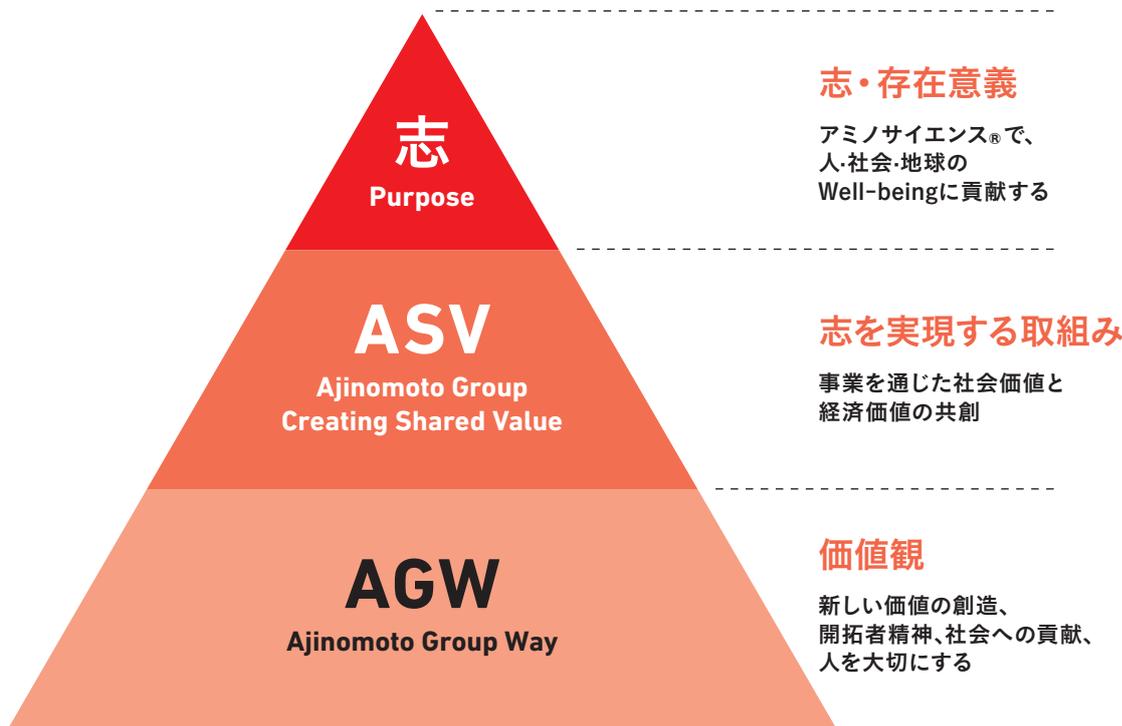


食と健康の課題解決のその先へ、  
アミノサイエンス®により人・社会・地球のWell-beingへ貢献、  
すなわち“Eat Well, Live Well.”を実現していきます。

## コーポレートスローガン Eat Well, Live Well.



### ■編集方針

2023年、味の素グループは、志（パーパス）を進化させ、中期ASV経営2030ロードマップを発表しました。今回の「ASVレポート」では、2030年および2030年以降に向けたサステナブルな企業価値向上に向けて、ASVによる価値創造のもととなる当社独自の強み「アミノサイエンス®」を軸に、読者の皆様に「読みたい」と思っていただける伝え方を重視しました。株主、投資家をはじめとする全てのステークホルダーの皆様に理解と共感をいただき、対話のきっかけとなれば幸いです。

### ■対象組織

原則として、味の素（株）および連結子会社・持分法適用会社（2023年3月31日現在）を「味の素グループ」と表記しています。グループ全体の情報を十分に把握できていない事象は、報告の都度、対象組織を明示しています。

### ■対象期間

2022年度（2022年4月～2023年3月）。ただし、過去の経緯やデータ、最近の事例を示すことが適当である場合は、この期間以外のものを報告しています。

### ■将来見通しに関する注意事項

本レポートに記載されている業績見通し等の将来に関する記載は、本レポートの発行日現在における将来の見通し、計画のもととなる前提、予測を含んで記載しており、当社としてその実現を約束する趣旨のものではありません。実際の業績は、今後様々な要因によって、大きく異なる結果となる可能性があります。

Eat Well, Live Well.



# CONTENTS

味の素グループ ASVレポート 2023 統合報告書

## 2030年、味の素グループはどのような？

### CHAPTER | 01

## イントロダクション

味の素グループのパーパスが進化しました	004
アミノサイエンス®とは？	006
創業のストーリー	008
ASV、私たちはこう考えます	010
味の素グループはこんな会社です	012
2030年、味の素グループはこうなります	016

### CHAPTER | 02

## 社長メッセージ

アミノサイエンス®で成長を加速し、 構造改革から成長へとシフトします	020
---------------------------------------	-----

### CHAPTER | 03

## マテリアリティ

味の素グループにとっての重要な事項 (マテリアリティ)	030
-----------------------------	-----

### CHAPTER | 04

## アミノサイエンス®でできること

アミノサイエンス®でできること	032
CIOが語る イノベーションによる4つの成長領域での持続的成長	034
既存重点事業から4つの成長領域へのつながり	038

## ヘルスケア

ヘルスケア領域における強み	040
核酸医薬受託事業AJIPHASE®の躍進	042
再生医療用培地における味の素グループの優位性	044

## フード&ウェルネス

フード&ウェルネス、今の強み	046
パーソナライズされた食の喜びを届ける D2Cプラットフォーム変革	048
「食品」から「食事」へ。新しい事業モデルFaaS構想	050

## ICT

世界標準を獲得した半導体絶縁フィルム「ABF」	052
ICT領域における未来像	054

## グリーン

“with Earth”時代をリードするアミノサイエンス®	056
-------------------------------	-----

### CHAPTER | 05

## 無形資産

無形資産	060
人財資産	062
顧客資産	070
技術資産	072

### CHAPTER | 06

## サステナビリティ

サステナビリティ	074
----------	-----

### CHAPTER | 07

## 財務戦略

成長力強化に向けた財務戦略	084
---------------	-----

### CHAPTER | 08

## コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス	088
監督体制	090
業務執行	093
取締役会における議論活性化の取り組み	094
報酬	098
サステナビリティとリスクマネジメント	100
内部統制/主要なリスク/コンプライアンス	101
役員一覧	102

### CHAPTER | 09

## 業績・会社情報等

セグメント別業績レビュー	106
10年間の財務データ	108
パフォーマンスデータ	110
グローバルネットワーク	112
会社情報/株式情報/株価推移	114
外部評価/情報体系	115

## COVER STORY

アミノサイエンス®は味の素グループ独自の強み、競争力の源泉です。アミノサイエンス®をイメージしたイラストをモチーフに、より大きな社会価値と経済価値を共創していく世界を表現しました。

# 味の素グループの志(パーパス)が進化しました 「アミノサイエンス®で 人・社会・地球の Well-beingに貢献する」

味の素グループは「アミノ酸のはたらきで食と健康の課題解決」から「アミノサイエンス®で人・社会・地球のWell-beingに貢献する」へと志(パーパス)を進化させました。Well-being＝「健幸」、すなわち健康で幸せな暮らしのため、2030年までに、環境負荷を50%削減と10億人の健康寿命を延伸という、フードシステムでつながる2つのアウトカムの両立実現に向けて邁進していきます。

50%

環境負荷を  
削減

10億人

の健康寿命を  
延伸

フードシステム

## 「健幸」でより豊かな未来へと成長発展するために。

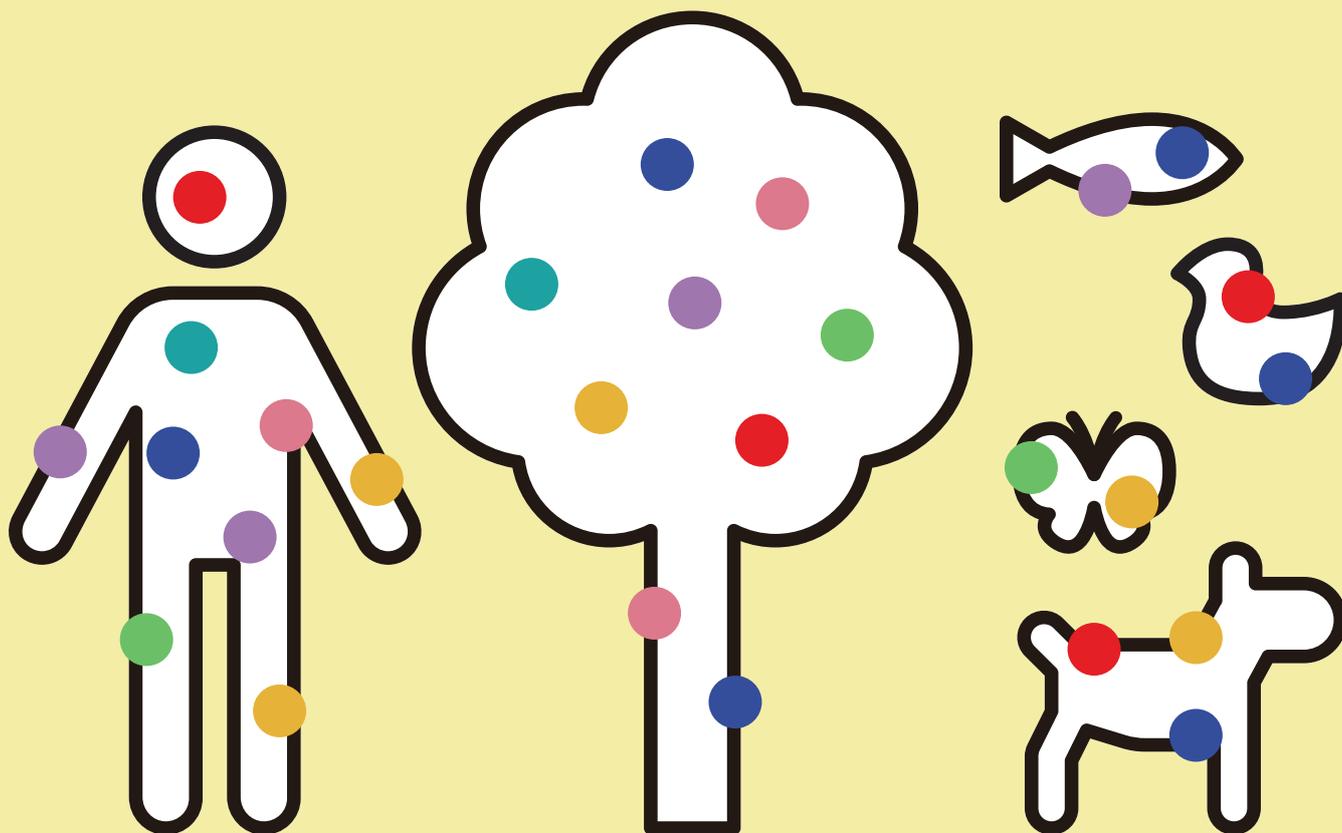
味の素グループのコーポレートスローガンである“Eat Well, Live Well.”を実現するためには、事業を通じた社会価値と経済価値の共創が不可欠です。「共創力を磨き、生活者視点をもってWell-beingを実現し、事業活動を通じて共創された価値を還元する」、このサイクルを繰り返していけば、人も社会も地球も「健幸」でより豊かな未来へと発展できるはずです。

そしてそのためには、志（パーパス）に対する従業員の熱意と、関係者の皆様の共感を原動力に、従業員一人ひとりが主人公となり、自分ごととして「ありたい姿」の実現に挑戦し続ける企業文化が重要です。味の素グループでは社会価値と経済価値の共創を追求し続け、食と健康の課題解決のその先へ、アミノサイエンス®により人・社会・地球のWell-beingへ貢献していきます。



# アミノサイエンス®とは？

味の素グループは、100年以上にわたるアミノ酸のはたらきの研究や実装化のプロセスから、様々な素材・機能・技術・サービスを創造してきました。さらにそれらを最大限に活用し、社会課題の解決やWell-beingへつなげる独自の科学的アプローチを展開しています。味の素グループでは、その科学的アプローチを総称してアミノサイエンス®と呼んでいます。



## アミノ酸が秘める無限の可能性。

ヒトに限らず、全ての生きものの体の形成に最も重要な栄養素がたんぱく質であり、そのたんぱく質を構成する最小単位の成分がアミノ酸です。創業以来、このアミノ酸に真摯に向き合い続ける味の素グループでは、アミノ酸が持つ4つのはたらきに注目してきました。①食べ物をおいしくする「呈味機能」、②栄養を体に届ける「栄養機能」、③体の調子を整える「生理機能」、そして④新たな機能を生み出す「反応性」です。これらのはたらきから価値を創出した製品やサービスは、食品、医療から電子材料ま

で多岐にわたっています。近年の研究開発によって、アミノ酸のケイバビリティは医療や半導体産業等、想像を超えた広範なジャンルに及んでいることが解明されてきました。アミノ酸のはたらきを使いこなす力こそ、味の素グループの強みです。アミノ酸のリーディングカンパニーを自負する味の素グループでは、アミノサイエンス®にトコトンこだわり、アミノ酸が秘めるさらなる可能性を追求していきます。

## アミノサイエンス®を活かした事業展開

### アミノ酸のはたらき

**呈味機能**  
おいしくする

**栄養機能**  
栄養を届ける

**生理機能**  
体の調子を整える

**反応性**  
新たな機能を生み出す

### 価値の創出

**味の素グループの  
事業活動**

**食品系事業**  
アミノサイエンス®を  
調味料・食品、冷凍食品に  
活かした事業展開  
(例：おいしさ設計技術®)

**アミノサイエンス系事業**  
アミノサイエンス®を  
ヘルスケア等に  
活かした事業



## 創業のストーリー

## 「おいしく食べて健康づくり」

今や第5の基本味として世界で認識されている「UMAMI（うま味）」。  
その開発には、日本人の栄養状態の改善を志した1人の科学者の努力と、  
その可能性に賭けた1人の実業家の先見の明がありました。

1908年(明治41年)、コンブだしのうま味成分がグルタミン酸であることを発見した池田菊苗博士。しかし、元々彼は食の研究者ではありませんでした。自身の専門である触媒研究のためにドイツに留学していた池田博士は、何よりドイツ人の体格と栄養状態の良さに驚いたといいます。そして「日本人の栄養状態を改善したい」と強く願うようになったのです。

帰国後、東京帝国大学の教授として研究に励んでいた池田博士は1907年のある日、コンブだしの効いた湯豆腐のうまさに、味覚に訴えかける調味料の研究の可能性を見出しました。彼は大学での研究と並行して自宅に研究室を構え、調味料の研究を始めます。

その後、試行錯誤を経て、翌年2月、池田博士はコンブだしからアミノ酸を結晶化させることに成功したのです。そのとき抽出できたのは、12kgのコンブからわずか30gだったそうです。

このアミノ酸がグルタミン酸であることを突き止めた池田博士は、グルタミン酸を原材料としたうま味調味料の製造方法を開発し、7月には特許を取得しています。発明を実用化して形にする重要性を、池田博士はドイツ留

学中の師、オストヴァルト博士から学んでいたのです。

一方、後に味の素グループの創業者となる二代鈴木三郎助は当時、事業に行き詰まって手を出した米相場で負債を抱え、母が興した実家のヨード事業を手伝っていました。海藻のカジメからヨードを抽出する事業は順調に成長を遂げます。再起した彼は新たな事業展開を模索する中で、研究途上の池田博士とも知己を得ていたのです。カジメとコンブ、同じ海藻を原材料としていることで、研究を理解しやすかったのかもしれませんが。

「うま味を通じて粗食をおいしくし、日本人の栄養状態を改善したい」という池田博士の志に共感した鈴木は、1909年5月に世界で初めてうま味調味料「味の素®」を製品化しました。ここに産学連携が実現し、味の素グループの歴史は始まったのです。ちなみに味の素(株)では、創業日を「味の素®」の第1号が誕生した1909年5月20日としています。以来、味の素グループは100年以上にわたり「おいしく食べて健康づくり」という創業の志を受け継ぎ、「アミノ酸のはたらき」を活用しておいしさに妥協せず減塩を実現する等、おいしさと健康のさらなる両立を追求しています。

大学の研究とは別に池田博士が自宅で個人的に研究し発見した「うま味」は、その発見から約100年を経た2000年に、舌の味蕾にグルタミン酸の受容体があることが発見されたことによって、科学的に立証されました。





「うま味」の発見者

## 池田菊苗

いけだ・きくなえ（1864-1936）。  
理学博士。東京帝国大学理学部化学  
学科教授。1985年、政府より「日  
本の十大発明家」に顕彰された。



味の素グループの創業者

## 二代 鈴木三郎助

すずき・さぶろうすけ（1868-  
1931）。実業家。没後、従五位勲  
四等を追賜される。

## 「食を通じて 笑顔を生み出すこと」

味の素AGF株式会社 ECビジネス部商品開発グループ  
松谷 睦未

「『あら?おいしい。ああ、味の素さんか、  
おいしいはずだ』とか『この商品評判いいんですよ』  
といった当社の商品のおいしさ、  
品質の高さを評価してくださる  
お客様の喜びの声を励みに、そして誇りに思い、  
日々活動しています」

味の素冷凍食品株式会社 関東フードサービス営業部  
中村 剛平

「従業員の皆さんがいきいきと  
食と健康の課題解決に  
取り組み続けられる組織作りを  
促進していくことが、私にとってのASVです」

グローバル人事部  
戚 雨童

「ムダを削減することで、  
フードロス削減や環境負荷削減に  
貢献することが私のASVです」

食品生産統括センター 食品技術部  
范 晓芙 (ファン・シャオフ)

# ASV、 私たちはこう考えます

ASV (Ajinomoto Group Creating Shared Value) とは、  
事業を通じて社会価値と経済価値の共創に取り組むこと。

味の素グループが「将来ありたい姿」、志 (パーパス) を実現するための基本的な考え方です。  
味の素グループのメンバーはこのASVを自身でどう理解し、どう取り組んでいるのでしょうか。

「工場の排水処理トラブルは  
生産に影響するだけでなく、  
河川を通じて環境にダイレクトに  
影響を及ぼします。  
排水を浄化する技術の  
標準化や自動化を推進することで、  
環境への負荷低減と省力化を  
加速させます」

生産統括センター  
河合 健三

## 「患者様のために 責任を果たすこと」

東海事業所品質保証部医療品質管理グループ  
服部 拓朗

「ありがたいことに会社のセッションを通じ、  
また社内のASVコミュニケーション  
チームメンバーであることから、  
栄養に関して多くの知識を得ることができました。  
そうした知識を社内外のいろいろな人たちに  
伝えることで、社会価値と経済価値の創造に  
貢献できると感じています」

タイ味の素社  
Papha Sinprom

## 「米国での インディゴカラーゲンブランドの 成功にASVは不可欠でした」

味の素ヘルス・アンド・ニュートリション・ノースアメリカ社  
Stephen Glass

「そのままと廃棄となる副産物を有機性資源として社会で有効活用することは、事業的価値と社会的価値を両立するASVのまさに実践例だと考えます」

九州事業所企画管理グループ  
菅原 翔

「事務用品や器具、機材等、事業に必要な物品や備品の補充を行う際には、必ず環境にやさしい製品を選択肢として提示してもらっています。

小さな取り組みですがASVにつながると信じています」  
タイ味の素社生産計画・在庫管理部門  
Rinlita Pitisartsophit

## 「仕事をするためのインセンティブです」

味の素ヘルス・アンド・ニュートリション・ノースアメリカ社  
内部監査ディレクター  
David Nwosu

「『信頼できる財務情報の提供をもとに、経営品質の向上とステークホルダーとの対話の質の向上に貢献する』というグローバル財務部のミッションの実現が、ASVの実現につながると考えています」

グローバル財務部IRグループ  
中瀬 健太郎

「徹底した確認を組み合わせた生産現場の、一つひとつの取り組みの積み重ねがフードロス削減につながると考えています。フードロスの削減はコスト削減だけでなく地球環境の持続性に貢献し、それはまた自分たちの生産活動の持続性に返ってきます」

味の素食品株式会社 生産本部三重工場第一製造部  
中澤 敬

## 「細部までトコトン突き詰めて仮説検証すること」

関東支店 長野営業所  
清水 賢人

## 「安全・安心かつ体によい食事での健康づくりに貢献することです」

味の素冷凍食品株式会社 品質保証部  
石田 彩乃

「スポーツを通じて挑戦する。ひとりでも多くの人の役に立ち、その実現をより効果的に支え、事業にも貢献していきたいと思えます」

スポーツニュートリション部  
谷山 雅直

「私の仕事は、川崎工場が収益性の高い生産拠点として、事業のサステナブルな成長に貢献するという、ASV実現に寄与する仕事であると捉えています」

川崎工場 品質保証部 品質管理グループ  
松金 陽子

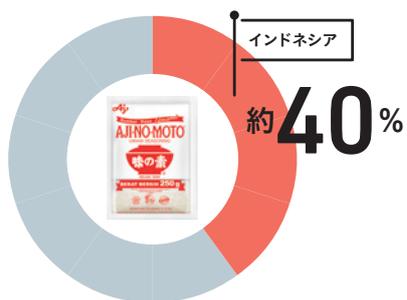
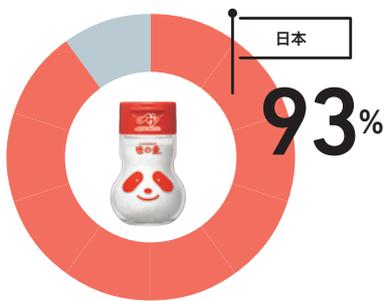
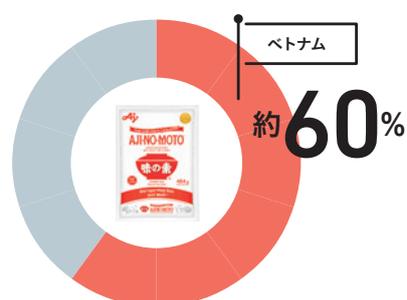
## 「健康の維持・回復に貢献するアミノ酸の安定供給をアウトカムとして、ASVに貢献していきたい」

九州事業所製造部医薬用アミノ酸係  
鷺崎 佐知子

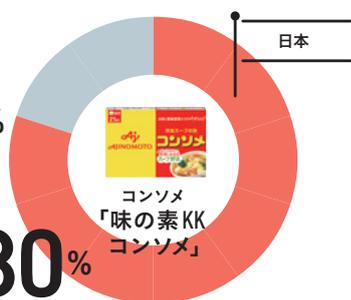
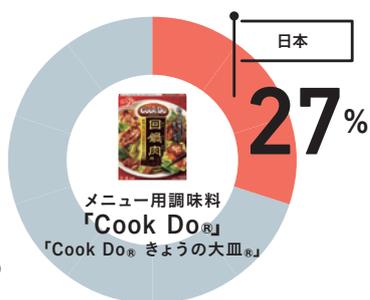
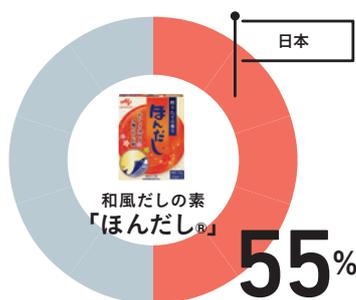
# 味の素グループは こんな会社です

アミノ酸の研究を起点として、アミノサイエンス®を軸に成長し、  
日本をはじめ、アジアの主要国、南米を中心に、調味料の分野で圧倒的なシェア\*1を実現。  
世界各国の現地の食文化に適合した製品を開発・提供し、人々から愛されています。

\*1 2022年度実績 (当社推定)



うま味調味料  
「味の素®」等

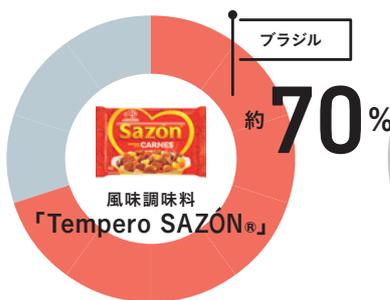
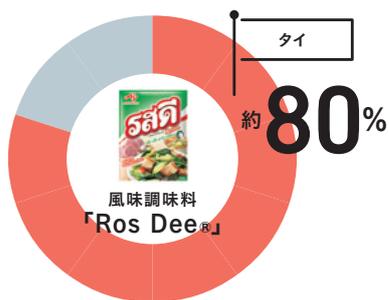


和風だしの素  
「ほんだし®」

メニュー用調味料  
「Cook Do®」  
「Cook Do® きょうの大皿®」

スープ  
「クノール®」

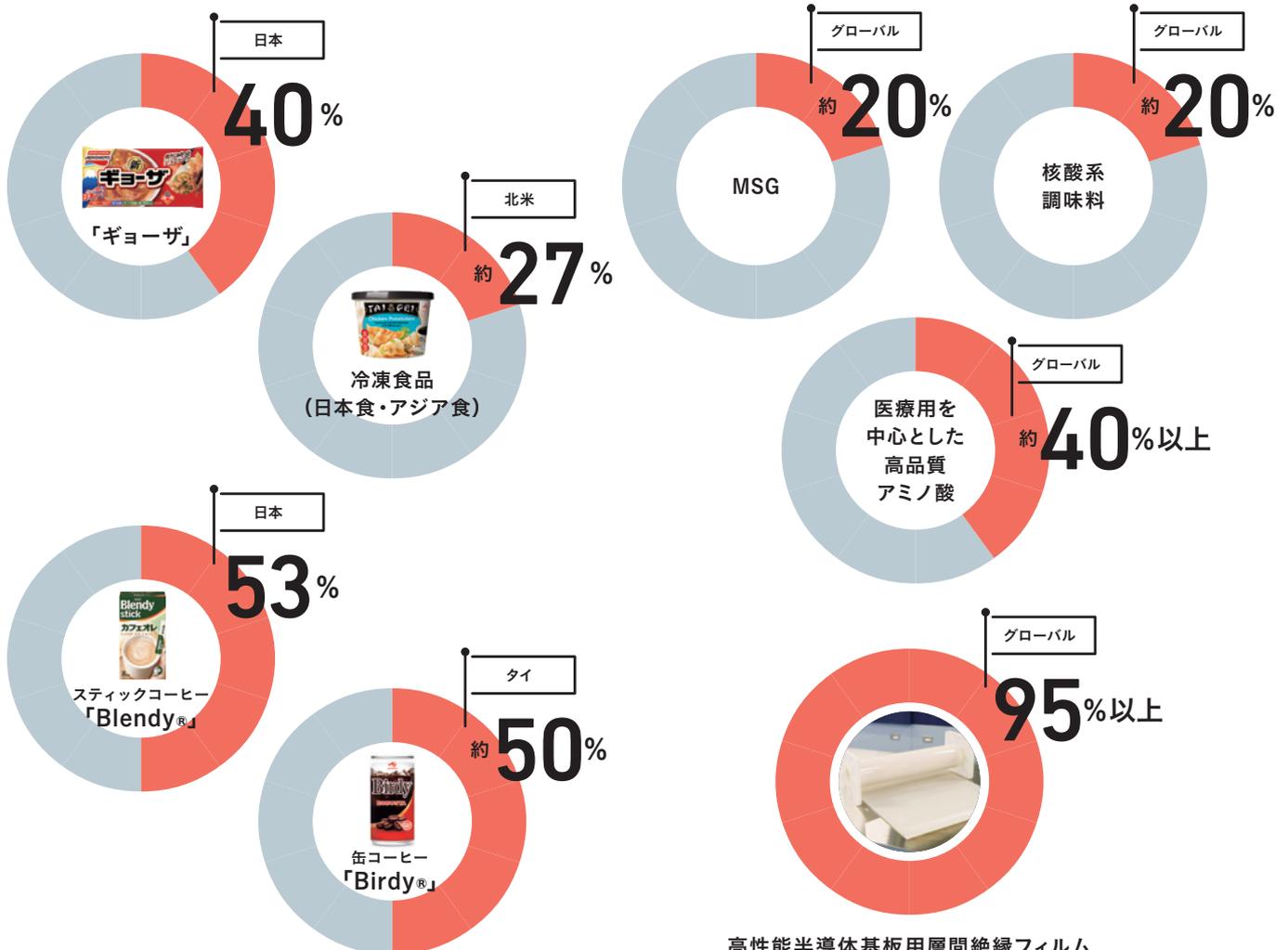
コンソメ  
「味の素KK  
コンソメ」



風味調味料  
「Ros Dee®」

風味調味料  
「Tempero SAZÓN®」

風味調味料  
「Masako®」



高性能半導体基板用層間絶縁フィルム  
**「味の素ビルドアップフィルム®」**  
 (ABF)

## 味の素グループの高シェア製品とその占有率。

味の素グループをご理解いただくためには未来への指標だけではなく、現在の実績も重要な意味を持っています。中でも圧倒的なシェアを誇る製品群の強みは、群を抜いています。ここでは2022年度国内外の高いシェアを誇る製品を紹介します。

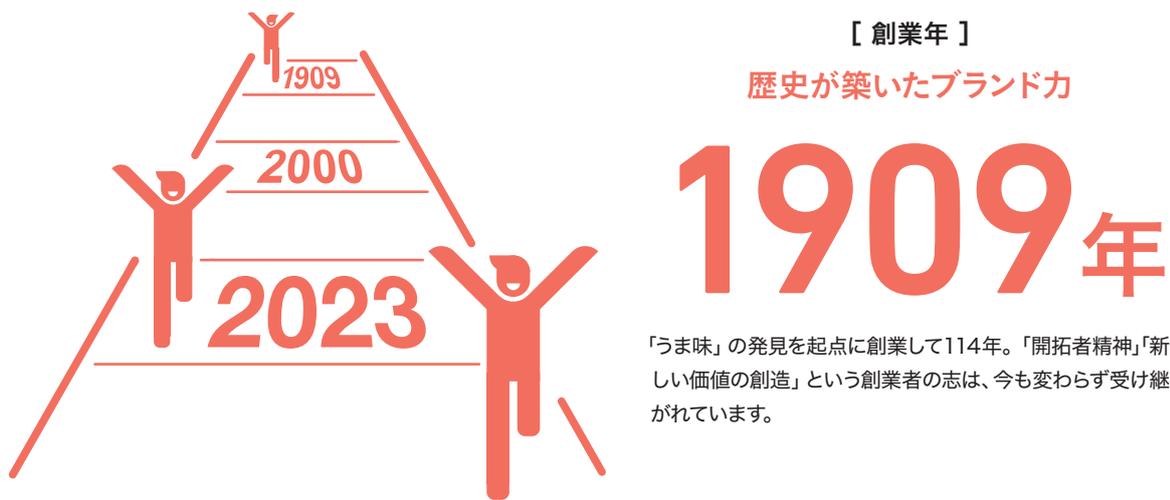
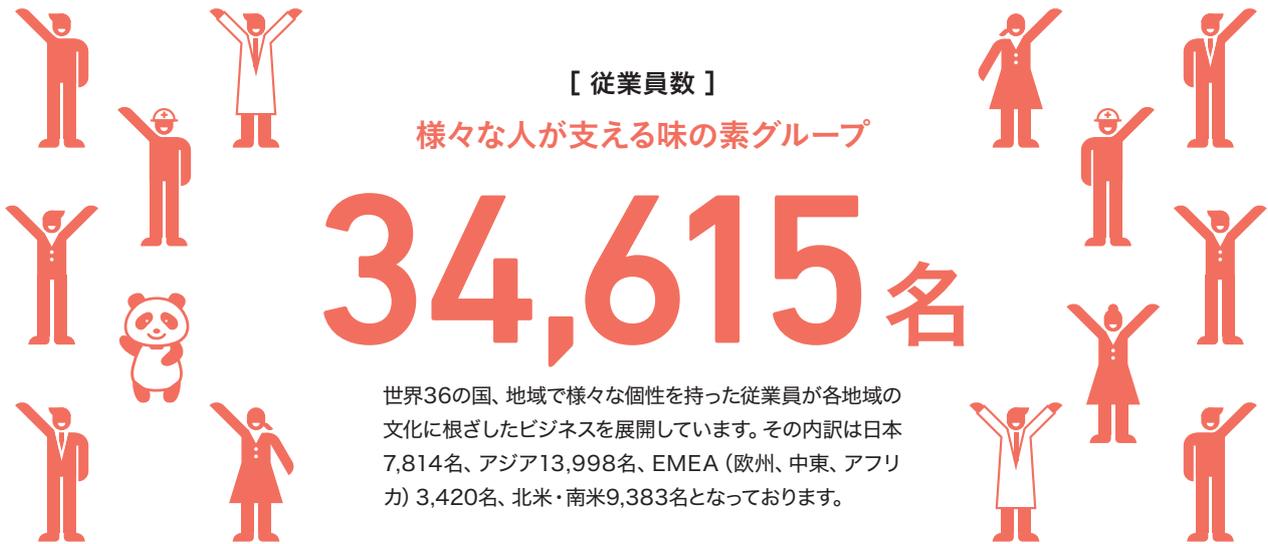
B2Cの製品では、やはり100年以上にわたって築いてきたブランド力と、アミノ酸のはたらきの一つである呈味機能に関する豊富な知見が活かされています。その強みが数字に表れているのが、日本で90%以上のシェアを誇るうま味調味料です。また、和風だしの素やコンソメも、日本で50%以上のシェアを占めています。

一方海外に目を向けると、それぞれの国の市場に入り込んで、その国の人々の嗜好を理解した上で、現地の食文

化に適合した製品を開発提供しています。このローカライズ戦略は、生活者に寄り添う味の素グループらしい製品開発があって初めて可能になる戦略です。風味調味料の分野ではブラジルの「Tempero SAZÓN®」、インドネシアの「Masako®」やタイの「Ros Dee®」は、それぞれの国の家庭料理に広く愛用されているトップブランドに成長しています。

また、B2Bの製品では、高性能半導体の絶縁材フィルムの味の素ビルドアップフィルム®が圧倒的なシェアと品質の優位性を誇っているほか、医療用のアミノ酸も高品質な製品のグローバルな安定供給により、優位性を保っています。

\* 2022年実績。当社推定



## 数字で見る味の素グループの現在地点。

味の素グループの姿を表す数字を読み解くと、味の素グループの現在地点が浮かび上がってきます。まず、グループ全体の従業員数、34,615名。これだけの従業員が世界36の国と地域で日々、その地域の食文化に寄り添いながらビジネスを展開しています。地域ごとにローカライズできるのは、アミノ酸のはたらきと真摯に向き合い続けた114年の歴史が裏打ちする企業フィロソフィーがあるからにはほかなりません。そして生産体制も現在では、世界24の国と地域に117工場を数えるまでに充実しています。上辺だけではない、もの作りの現場からもローカライズを進めています。また、研究開発員は1,700名を超

えています。世界のビジネスシーンで「技術が先導する食とアミノ酸の企業」という印象を持っていただいている背景であり、「常に新しい価値を創造する」という企業文化にも通じます。

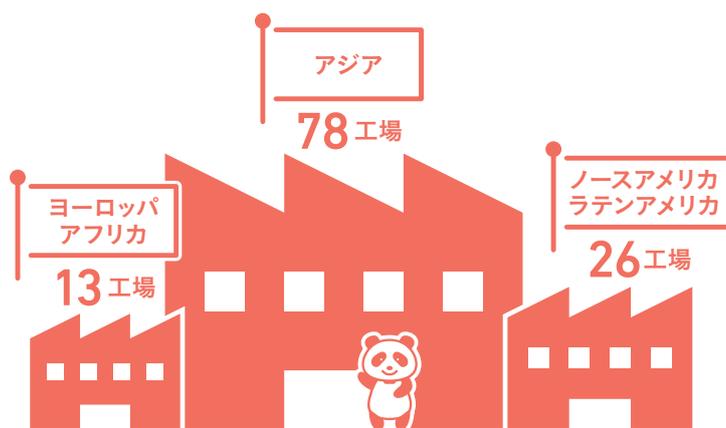
そんな味の素グループの体制で2022年度に実現した売上高は、グループ全体で1兆3,591億円。その構成要素が調味料から冷凍食品、そしてヘルスケア製品まで多岐にわたっている点に注目いただければと思います。味の素グループは今後もアミノサイエンス®を活かし、食品系事業とともにアミノサイエンス系事業も伸長させ、成長を実現していきます。

【生産工場数】

グローバルな生産体制

117 工場

川崎工場は2014年に100周年を迎えました。現在は世界24ヵ国・地域に工場を展開し、世界中のお客様へ安全・安心な製品をお届けしています。



\*2023年3月時点

【売上高】

幅広い事業を展開

1兆3,591億円

日本および海外において、食品系事業のみならず、ヘルスケア、電子材料等幅広い事業を展開し、アミノサイエンス®で人・社会・地球のWell-beingに貢献します。

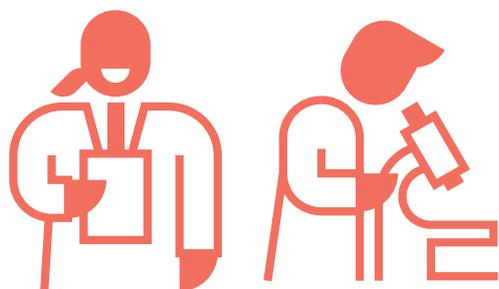


\*2022年度決算より

【研究開発要員】

味の素グループ独自の先端技術力

1,700名以上



1956年、100名でスタートした味の素グループの研究開発要員数は事業の成長とともに増加し、今では世界中の研究拠点を合わせて1,700名超。食品、発酵、バイオ、生物、化学、工学等様々な分野における高い専門性を持った人財を擁しており、そのおよそ10%は博士号取得者です。

# 2030年、味の素グループはこうなります

味の素グループは挑戦的な「ASV指標」を掲げ、トコトン本気でASVを追求し実行力を上げる「中期ASV経営」へとマネジメントを変革します。既存事業の確実な成長とそれをドライブする事業モデル変革により、ヘルスケア、フード&ウェルネス、ICT、グリーンという4つの成長領域で、アミノサイエンス®を活かした高収益かつユニークで強固な事業を構築していきます。

## 4つの成長領域にフォーカス

### ヘルスケア

先端医療イノベーションによる生涯健康人生

### フード&ウェルネス

食を通じた生きる喜びの実現

### ICT

地球にやさしいスマート社会

### グリーン

持続可能なフードシステム

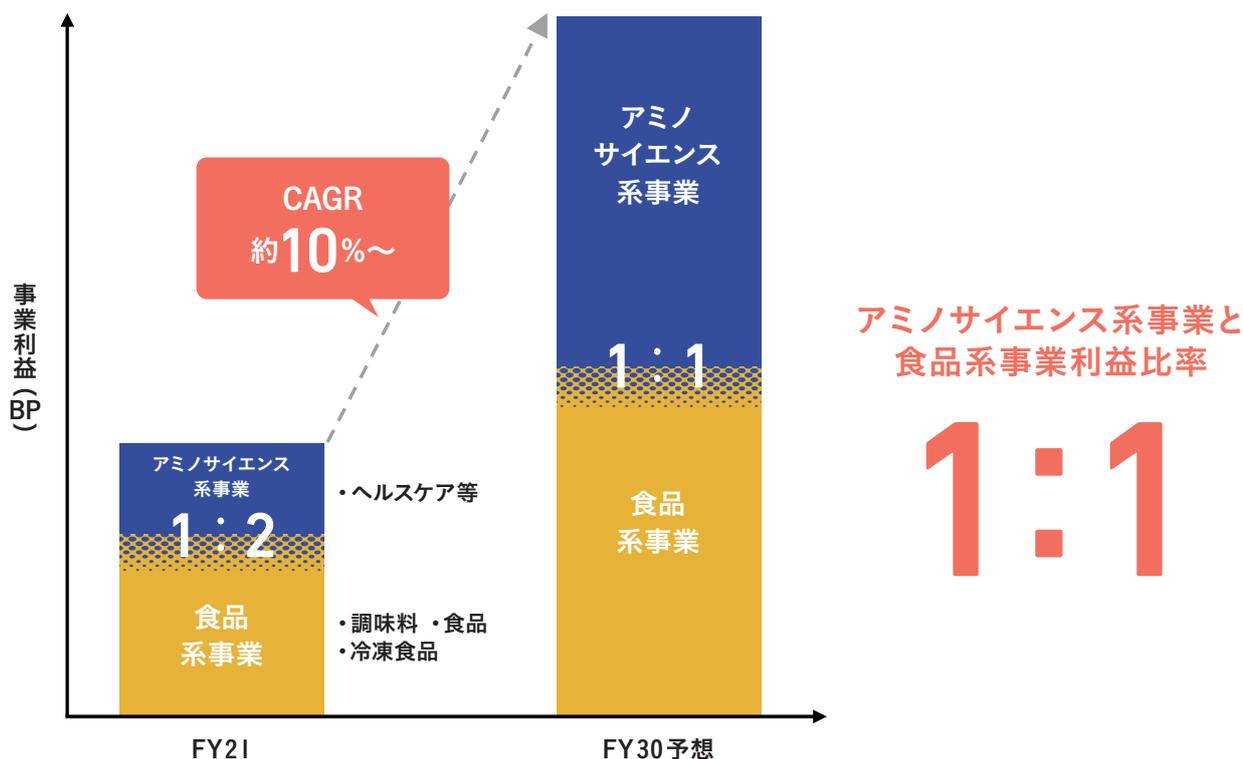
## 構造改革から成長へのシフト。

味の素グループでは独自の強みであるアミノサイエンス®を活かし、市場の成長性が高く社会価値の高い領域に絞ることを成長戦略の基本方針として位置づけ、ヘルスケア、フード&ウェルネス、ICT、グリーンという4つの領域で飛躍的な成長を目指します。同時にキャッシュ・フローと資本コストの改善にも継続して取り組み、成長の基盤を支える筋肉質な収益構造を実現します。

具体的には、2030年には食品系事業とアミノサイエ

ンス系事業の事業利益比率を、2021年度の2：1から1：1にまでシフトし、その間CAGRは10%以上を実現します。

一見すると非常に挑戦的な目標に感じられるかもしれませんが、アミノサイエンス®の先には無限の可能性が広がっているのです。味の素グループならではの成長戦略を見守っていただければ幸いです。



### [経済価値の向上]



#### EPS FY2022対比

約 **3** 倍

2030年までには、現在の1株当たりの純利益の約3倍を目指します。

#### オーガニック成長率

**5%** 以上

2030年までに設備投資7,500億円程度を見込み、前年比5%以上を維持します。

#### EBITDAマージン

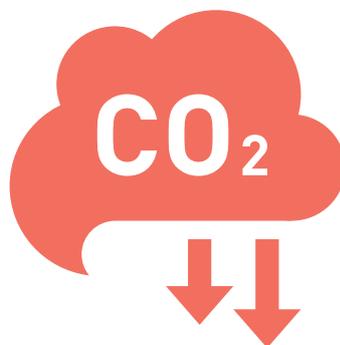
**19%**

事業効率化を促進し2030年にEBITDAマージン19%の実現を目指します。

## [環境負荷削減]

### 温室効果ガス排出量

スコープ1、2で **50%**  
スコープ3で **24%削減**



(対2018年度) \*2050年にはネットゼロ

燃焼および電力使用等で50%、サプライチェーンで24%の排出量削減を目指します。

### プラスチック廃棄物

**0**化



必要最小限の使用に厳選、リサイクルに適した素材に転換、回収・分別・リサイクルの社会実装推進。

### 持続可能な調達比率

**100%**



紙、パーム油、大豆、コーヒー、牛肉、サトウキビ等。

### フードロス削減率

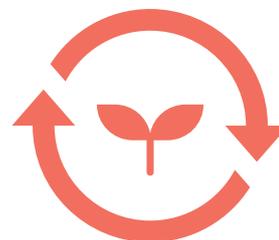
**50%**削減



原料の受け入れからお客様納品までで発生するフードロスを2025年までに2018年度比で半減する目標を掲げています。

### 資源化率

**99%**以上維持



原材料を限りなく有効に使うことでゴミ等の廃棄物を削減します。

## [栄養コミットメント]



栄養価値を高めた  
製品の割合

60%

アミノサイエンス®で栄養価値を高めた製品を増やします。

おいしい減塩、  
たんぱく質摂取に  
役立つ製品の提供

4年間  
4億人

アミノサイエンス®でおいしい減塩やたんぱく質  
摂取の普及に努めます。

従業員の栄養教育

延べ 10 万人

自らの足元にも着目し、従業員への栄養教育を徹底  
します。(2025年度目標)

アミノ酸の生理機能や  
栄養機能を活用した  
製品の利用機会

2 倍

体の調子を整える生理機能、栄養を体に届ける栄養  
機能の活用を促進します。



## [無形資産]



従業員エンゲージメントスコア

85%以上実現

「ASV指標」の理解を深め志への共感を醸成し、挑  
戦できる風土を高めます。

Aj  
AJINOMOTO

コーポレートブランド価値

CAGR 7%以上

技術資産と顧客資産を人財でつなぎ、イノベーションの共創を図ります。